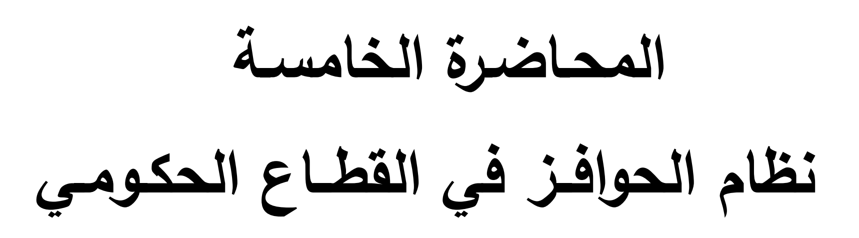


المحاضرة الخامسة

نظام الحوافز في القطاع الحكومي

مواضيع المحـاضرة

المبحث الأول

مقدمـة

1. مفهوم التحفيز وموقعة في منظومة المؤسسات:
2. أهمية نظام التحفيز في مسار التطوير الفردي والمؤسسي
3. نموذج الدافعية واليات عملة في تحفيز الأشخاص

المبحث الثاني

1. محاور نظام التحفيز في القطاع الحكومي

أولا : التحفيز المادي (material motivation)

- أشكال التحفيز المادي

ثانيا : التحفيز المعنوي (moral motivation):

- أشكال التحفيز المعنوي
- التحفيز المتلازم المادي والمعنوي(parallel motivation):

ثالثا :أشكال التحفيز المتلازم:

رابعا : ممارسات أخرى للتحفيز المعنوي في المؤسسات:

- ممارسات التحفيز في إطار الشخص المحفز وهي
- ممارسات التحفيز في إطار مجموعة العمل التى ينتمي أليها الشخص المحفز
- ممارسات التحفيز في إطار البيئة المحيطة بالشخص (الآسرة ، الزبائن)

المبحث الثالث

- انعكاسات التحفيز المعنوي(impact of moral motivation) على فاعلية القطاع الحكومي العربي
- النتائج الايجابية للتحفيز المعنوي علي صعيد المؤسسات

أهداف المحاضرة :

- توضيح الإطار النظري الدافعية والتحفيز باستعراض النظريات التي عالجت موضوع الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها لخلق الدوافع نحو العمل

- كيفية مخاطبة الجانب الإنساني من الشخصية (الموظف) بقصد تحريكه وتفعيل ودورة في العمل لتقديم أفضل ما لدية لصالح المؤسسة التى يعمل فيها.
- التعرض بصورة شاملة لموضوع التحفيز المعنوي يعرض مفهومة وموقعة في منظومة المؤسسة وأهميته والمخاطر الناجمة عن عدم استخدامه، وكذلك تميزه عن أشكال التحفيز الأخري.
- كيفية توليد الدافعية لدي الأشخاص نحو التحفيز في العمل، وكيفية ممارسته. التعرف علي المرتكزات التي يستند أليها خلال تطبيقه ، والقوي التي تؤثر في تنفيذ بفاعلية ، والنتائج لإيجابية التي تنجم عن استخدامه على صعيد الأشخاص والمؤسسات .
- الخطوات التنفيذية لتطبيقه بشكل منهجي تطوير نظم الحوافز . خاصة العينية . لتتلاءم مع الحاجات الفردية والتنظيمية .

مقدمة :

يعد موضوع التحفيز (motivation) محوريا في عالم الإدارة والعمل لأنه يمس صميم العامل البشري ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان.وعلى الرغم من أهمية ذلك الموضوع ألا انه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية لان التقليدية منها تعتمد على أسلوب الإدارة البيروقراطية التى تركز بأولوية على عملية اتخاذ القرار ، ووضع السياسات الإدارية وعملياته لتحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها جوهر العملية الإدارية وغرضها ، لذلك تمحور اهتمامها حول مراحل التهيئة للقرار وصنعة وتلقي مخرجاته وابتعدت عن المحاور الأخرى باعتبارها غير مؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

مثل تلك القيادات تقابل موضوع التحفيز بالإهمال واللامبالاة بل إنها تقصر فى التعامل معه حين يفرض الواقع عليها ذلك.

بل وان اهتمت القيادات الإدارية التقليدية بردود فعل العاملين التى ترافق مراحل اتخاذ القرار فأنها تتعامل معها إما بشي من التهميش أولا تعالجها وفق ما تستحق من أهمية ، ويتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة يتم تلبيتها في حيينها فقط.

لذلك ينبغي منح التحفيز المكانة التى يستحق في عالم العمل والممارسة الإدارية وفهم دورة الفعال في دفع الإنجاز وتحقيق النتائج وبالتالي الأهداف المحددة للمؤسسة

ولكي يسهل فهم دور التحفيز تم تقديم تعريف له وفق التالي:

ًهو مجموعة العوامل او المؤثرات التى تدفع الفرد نحو بذل اكبر الجهود في عملة والابتعاد عن ارتكاب الخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعة وتطلعاته التى يسعى لبلوغها خلال عملةً.

لكي نوضح موضوع التحفيز والتحفيز المعنوي بشكل خاص سوف نستعرض الفقرات اللاحقة التى تعالج باختصار كل ما يتعلق بالموضوع.

1- مفهوم التحفيز وموقعة في منظومة المؤسسات:

يسهل فهم موضوع التحفيز في ميدان العمل عندما نتعرف إلى مفهومة ومحاور أشكاله ، ومرتكزا ته والأدوار الممارسة في المؤسسات لتفعيلة ، وانعكاساته على الأشخاص والمؤسسات ، والخطوات العملية لتنفيذه ولعل نقطة الانطلاق تبدأ بتفهم موقع نظام التحفيز في منظومة المؤسسة.

1-1 موقع نظام التحفيز(motivational system) في منظومة المؤسسة:

تتكون منظومة أية مؤسسة من ثلاثة نظم رئيسية، يحتوي كل منها على نظم فرعية عديدة تعمل داخلها ويشكل :

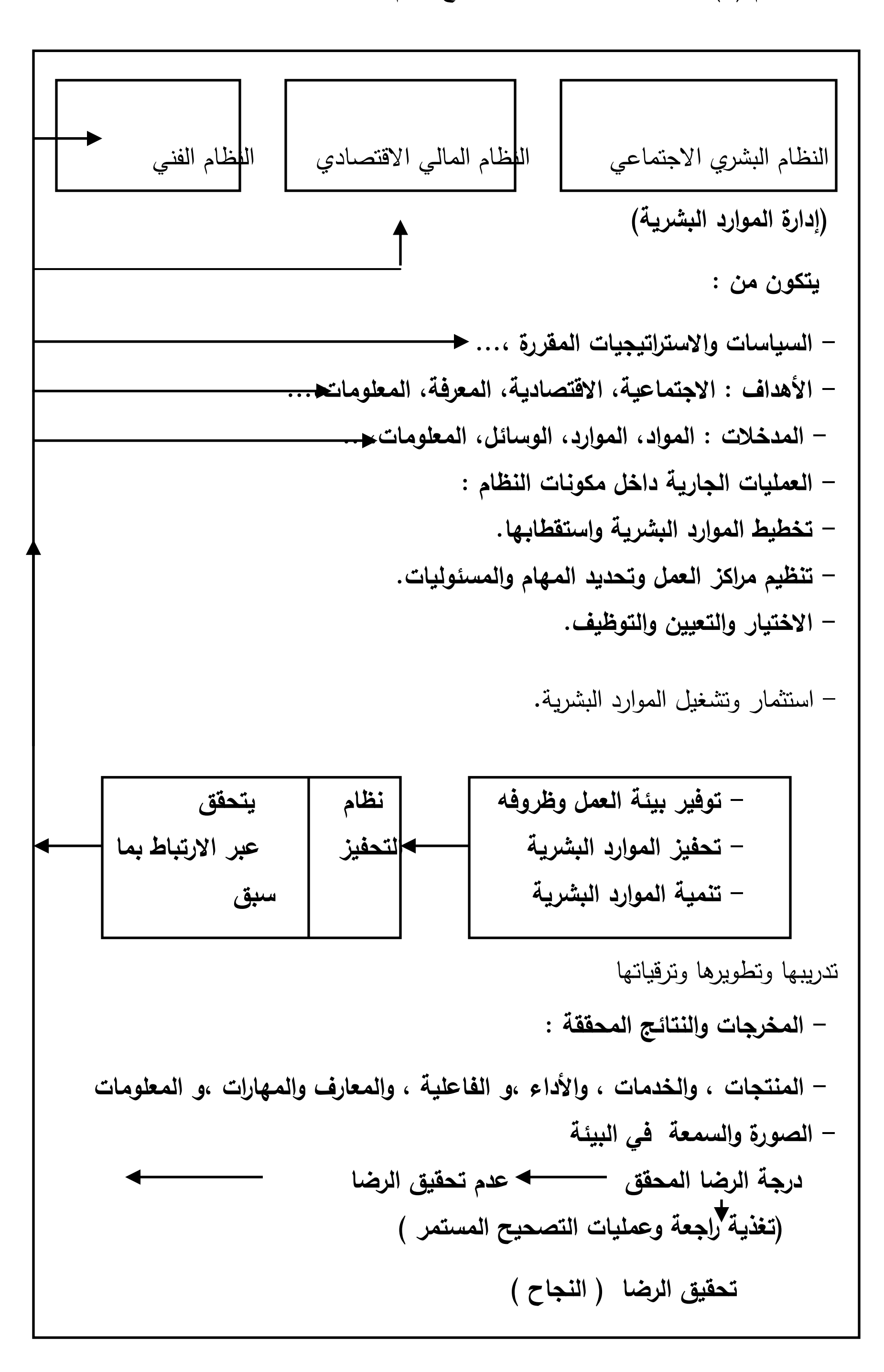
- النظام البشري الاجتماعي أحد تلك النظم الرئيسية
- إضافة إلى النظام المالي الاقتصادي
- والنظام الفني (العمليات)
- كما يتكون ذلك النظام البشري من أهداف خاصة به ومدخلات وعمليات ومخرجات ويتفاعل مع النظم الأخرى في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة.

وتتضح لنا أهمية نظام التحفيز وسط النظام البشري والاجتماعي بشكل خاص إذ يكون في صلب السياسات والاستراتيجيات المرسومة ، والأهداف المحددة ، والمدخلات ، والعمليات ، والمخرجات والنتائج.

أي أن درجة الرضا المحقق للموارد البشرية ترصد مدي التحفيز في المؤسسات لأن تحقيق الرضا يولد الإشباع ويعيد دورة عمل المنظومة بكافة مكوناتها

أما عدم تحقيق الرضا فيدفع الجميع نحو التغذية الراجعة ومن ثم إلى كشف مصادر الخلل وعلاجها وتصحيح الأخطاء الحاصلة باستمرار للوصول بالمؤسسة إلى الأهداف المنشودة كما يعبر ذلك الشكل التالي (رقم 1):

الشكل رقم (1) يبين منظومة المؤسسة وموقع نظام التحفيز فيها



1-2 أهمية نظام التحفيز في مسار التطوير الفردي والمؤسسي:

يؤكد المختصون والقادة الإداريون المستنيرون على أهمية التحفيز في مسار العمل لأنه:

1- السبيل إلى المبادر المستمرة والإبداع المتجدد.

2- الطريق للمقترحات الخلاقة التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.

3- أداة التغير والتطوير والتصحيح عبر جذب عناصر فعالة وجديدة في مواقف العمل تزيد من حيويتها.

4- يؤدي إلى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطورية.

5- يحدث رد فعل قويا في بيئة العمل الداخلية والخارجية تؤثر بفاعلية على التنفيذ والمتابعة.

وغالبا لا يمكن فهم أهمية نظام التحفيز في المؤسسات والإدارات قبل إن يتم فهم منظومة المؤسسة ومسار تطويرها الذي تتكامل فيه الأعمال والنشاطات التطويرية التي تخص:
(البني والهياكل التنظيمية ، والأنظمة وإجراءات العمل وتعليماته ، وتنمية الموارد البشرية بغية تحقيق الأهداف المحددة . كل ذلك وسط بيئة محيطة تؤثر وتتأثر بها وتتواصل مع بعضها بعضا بطريقة شبكية خلال ممارسة العمليات الإدارية والإنتاجية المتنوعة).

إذاً تجري خطوات التطوير الإداري والإنتاجي مستفيدة من تفعيل مراحل نظام التحفيز لتمنحه موقعا محوريا في تطوير المؤسسات كما يلي:

التهيئة: أي تعميم ثقافة العمل والمؤسسات وبيان أهمية التحفيز في تعزيزها.

1- المرحلة الأولى: دور التحفيز في تدعيم التطوير الإداري والإنتاجي عبر التزام:

- الإدارة العليا وممارساتها التحفيزية.
- الأطر القيادية والوسطي والإشرافية في تفعيل التحفيز.
- الموظفين التنفيذيين / العمال وارتباطهم بتفعيل التحفيز في المؤسسة.

2- المرحلة الثانية: دور البشر المحفزين في الاندماج بالعمل عبر:

- استخدام الكفاءات الفردية والجماعية والمهارات والتقدم بالمسار المهني.

3- المرحلة الثالثة: دور البشر المحفزين في:

– إعادة تنظيم مراكز العمل.

–توصيف الوظائف وتحديده المهام والأعمال.

– تحديد العلاقات الوظيفية.

4– المرحلة الرابعة: دور البشر المحفزين في تحديث البني الهيكلية والتنظيمية (أي تصميم الهياكل التنظيمية).

5– المرحلة الخامسة: دور البشر المحفزين في تحديث الأنظمة والإجراءات والعمليات والصلاحيات.

6– المرحلة السادسة: دور التحفيز في تطوير التدريب والتأهيل المستمر عبر ما يلي:

- التحديد الواضح والدقيق للحاجات التدريبية .
- إتباع الدورات التدريبية بفاعلية.

1–3 مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات:

إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين فسوف تتعرض للمخاطر التالية:

- تدني مستوي الأداء لدي العاملين.
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
- تراجع جودة المنتجات والخدمات.
- زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقا.
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- ابتعاد العاملين عن العمل في أطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسئولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضا حين ظهور التقصير في العمل ، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للأخريين.
- ارتفاع نسبة التغيب المقصودة أي نسبة الغياب عن العمل(absenteeism) تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض و الظروف الاجتماعية،...)
- ارتفاع نسبة دوران العمل (turnover) وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.

- الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروبا من بيئته ووسطه تحت ذرائع مختلفة (الزيارات ، اللقاءات).
- التعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة وسد أفاق النجاح.
- ازدياد المطالب والشكاوي باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
- ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين والتذمر في كل موقف وحالة.
- ازدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبيه احتياجاتهم.

4-1 نموذج الدافعية واليات عملة في تحفيز الأشخاص:

لا ينشأ السلوك الإنساني من العدم بل هناك عوامل تحدده وتوجهه وتقوده وطالما أن الشخص لا يعيش بمعزل عن غيرة فلا بد من فهم المحددات الرئيسية للسلوك . **لذلك يعد الدافع** أحد مكونات السلوك الإنساني ويمثل القوي الداخلية التى توجه الشخص وتنسق بين تصرفاته وسلوكه أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع الحاجة اقل من المطلوب.

أما الحوافز في العمل فتثيرها الإمكانات المتاحة في البيئة المحيط بالشخص لتسهل له الحصول على حاجاته ليستخدمها لتوجيه دوافعه نحو سلوك معين وإشباع الحاجات او التوقعات لأداء نشاط محدد بالشكل المطلوب وبما يحقق اهدافة.

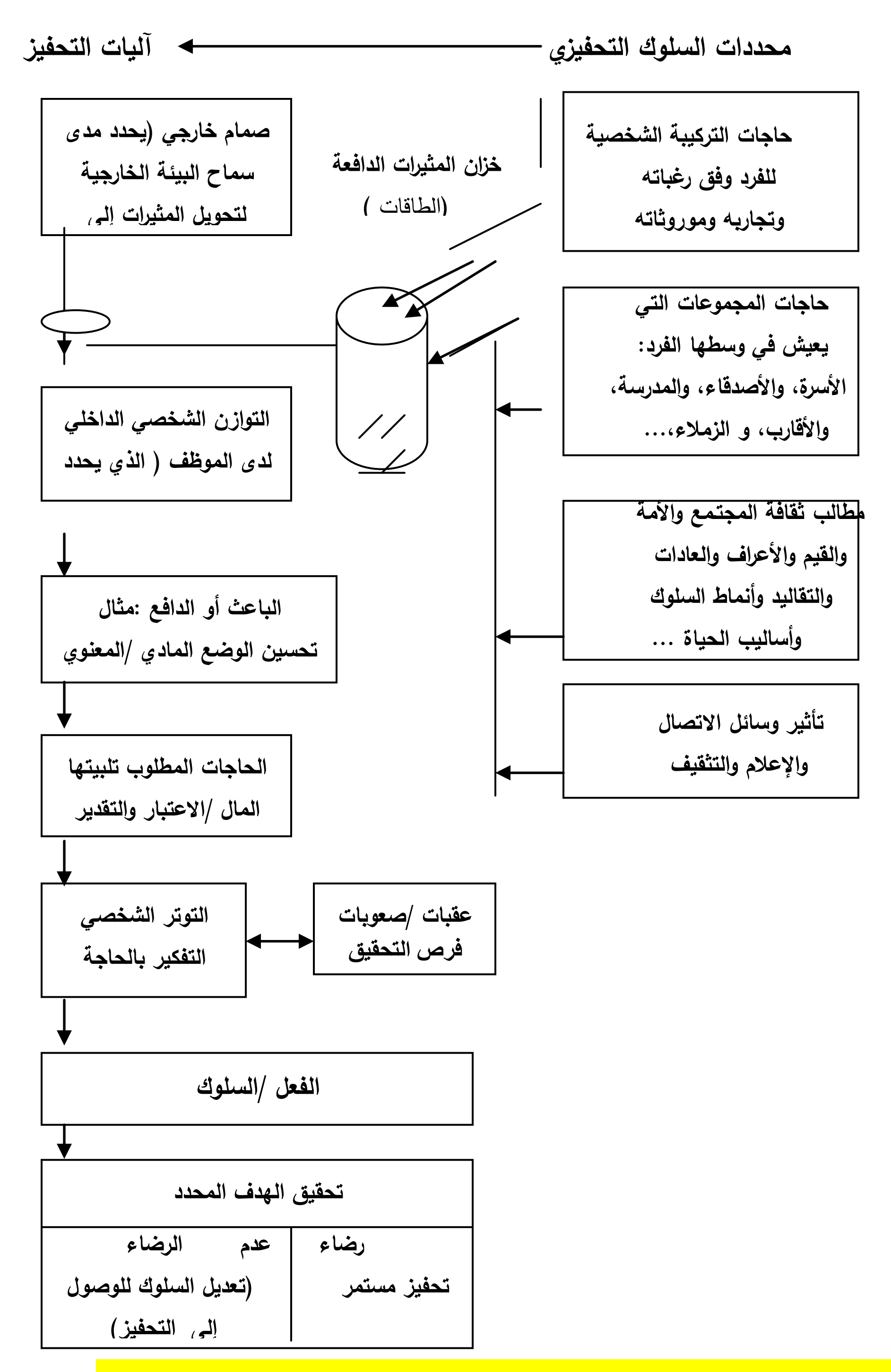
تكمن أهمية الدافعية لتوليد التحفيز في العمل بضرورة تحديد الحاجات والرغبات ونوعها وطبيعتها ، واختيار الوقت المناسب لأدائها ، وارتباطها بأهداف وتوقعات الأشخاص وتغيرها مع الزمن وكذلك ارتباطها مع المتغيرات المتنوعة الحاصلة في البيئة.أنها تدفع الشخص نحو إشباع حاجاته في العمل على مراحل تشمل عدة خطوات كي تصل بالشخص إلى إشباع حاجاته وتحقيق رضاه فى عملة وفق ما يلي:

- البدء: ظهور المثيرات الداخلية الملحة التى تتمثل بالتوتر وعدم التوازن الشخصي.
- الاختيار بين الدوافع والبواعث التى تهدف إلى تلبية الحاجات.

- تحديـد الهـدف وممارسـة السـلوك التـي ترصـد البـدائل والفـرص المتـوفرة والعوائـق والفعـل المطلوب.
- التقويم والمراجعة والتغذية العكسية التى تربط بين الأهداف والنتائج المحققة.
- الجـزاء: التـى تقـدم الحـافز للشـخص الإيجـابي (ليشـبع حاجاتـه) والسـلبي لتقـود إلـى تعـديل المسار.

وهناك محددات أخري تؤثر على الدافعية والسلوك تتمثل بمكونات السخية والمجموعات المحيطة والمجتمع والثقافة السائدة والبيئة وأسلوب القيادة والواقع التنظيمي وغير ذلك وفق ما يتضح من الشكل رقم (2) :

الشكل رقم (2) يبين أنموذج الدافعية وآليات عمله في تحفيز الأشخاص



المصدر (بتصرف من كتاب: الدافعية، محمد رفقي عيسي، دار القلم ، الكويت، 1988).

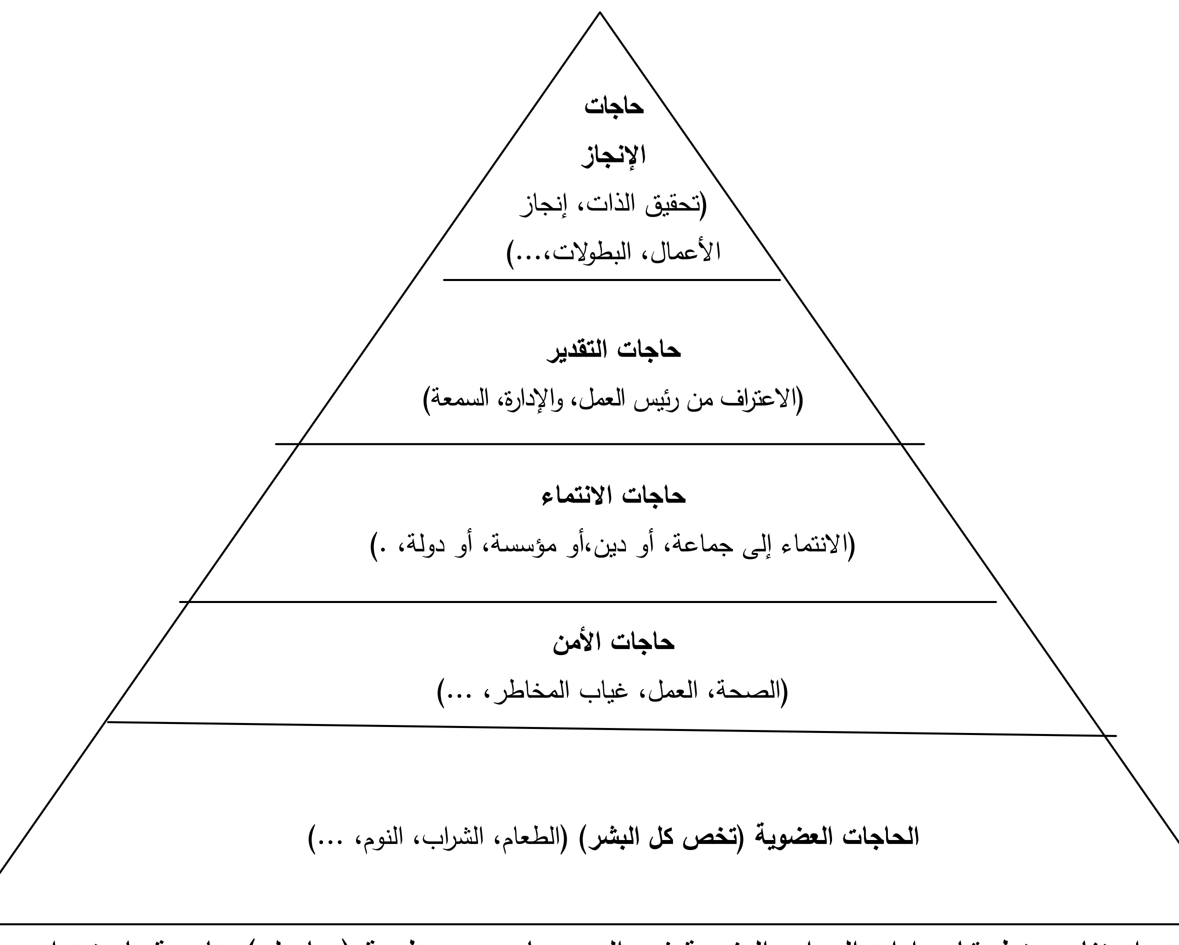
<u>لكي نوضح الإطار النظري الدافعية والتحفيز لا بد من استعراض النظريات التي عالجة موضوع الحاجات الإنسانية وكيفية إشباعها لخلق الدوافع نحو العمل واهم النظريات ما يلي:</u>

- **نظرية (أ . ماسلو– A.Maslow):**

انطلق عالم النفس الاجتماعي (أبرا هام ماسلو) في دراسة الدافعية نحو العمل وكيفية بذل الجهود وتحقيق الرضا من خلال تحليل الحاجات الإنسانية ومدي إشباعها في مستوياتها المتعددة . واعتبر أن للبشر حاجات ضرورية يسعون لإشباعها بشكل تلقائي لأنها من متطلبات بقائهم ، وحاجات نفسية واجتماعية يعملون علي إشباعها لأنها تسهم في تحقيق أهميتهم واعتبارهم وتحقق ذواتهم كما يتضح في الشكل (رقم3) :



الشكل رقم (*3*) يبين هرم الحاجات وفق ماسلو



استفادت تطبيقات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات من نظرية (ماسلو) خاصة باستخدام منهجيات تهدف إلى اتباع خطوات تولد عملية التحفيز لدي العاملين مثل:

- قيادة الأشخاص مع الأخذ بالاعتبار تركيبة شخصية كل فرد.

- إشباع الحاجات العضوية عبر زيادة الأجور والمكافاءت .
- إشباع حاجات الأمن عبر ضمان العمل مدي الحياة والاستقرار فيه.
- إشباع حاجات الانتماء عبر تسهيل الاندماج في العمل ، ومنح هوية خاصة للعاملين في مؤسستهم.
- إشباع حاجات التقدير عبر منح العاملين الاعتبار وتحميلهم المسئوليات.
- إشباع حاجات الانجاز عبر توفير مناخ الإنجاز وتشجيعه.
- تشجيع كل عامل/ موظف على تطوير مشروعة الشخصي وتحقيقه خلال عملة في المؤسسة.
- اذا هناك عوامل تسهم في تحفيز البشر في العمل وخارجة أهمها الاعتراف بالحاجات البشرية وإشباعها للحصول على أفضل استثمار للطاقات في العمل . لذلك تستند نظريات التحفيز إلى فرضية أن كل شخص يعمل جيدا وبطريقة إيجابية: عندما نقدم له الفرصة ويتلقي المثيرات المناسبة ،ويتم إشباع حاجاته تبعا للافضليات التى يحددها.

عموما لا يمكن تحفيز شخص ما إذا تم الاقتصار على إشباع الحاجات العضوية والأمن ، بل تظهر الحاجات الأعلى ويطمح الشخص إلى إشباعها باستمرار وهكذا.

- **نظرية الدرفر(Alderfer)**

تعتمد النظرية على ما قدمه ماسلو في هرم الحاجات وتحصر الحاجات الإنسانية في ثلاث حاجات هي:

- -حاجة البقاء: التى تشمل الحاجات العضوية والأمان لدي ماسلو.
- حاجة النمو: التى تشمل الجزء الداخلي من حاجة التقدير
- وكذلك حاجة تحقيق الذات لدي ماسلو.

تختلف النظرية عما قدمه ماسلو بأنها:

1- قلصت الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات.

2- تنشط لدي اكثر من حاجة بالوقت نفسه.

3- حين يتوقف إشباع حاجة في مستوي اعلي تزداد الرغبة لإشباع الحاجات الأدنى.

4- لا تفترض النظرية تسلسلا صارما لإشباع الحاجات علي نحو آلي.

5- تأخذ بعين الاعتبار الفروق بين الأشخاص والثقافات والبيئة التى تعدل من القوي الدافعة لدي الإنسان أو تحدد أولوياتها.

نظرية تحديد الهدف (goal definition):

تفترض تلك النظرية أن الاصرارعلى تحقيق الهدف يمثل أساس التحفيز. إذ يحدد الهدف للشخص ما يجب عليه فعلة ومقدار الجهد المطلوب بذلة.

وتتحدد أهمية الأهداف في التحفيز بأنها تزيد من الأداء. أي أن الأهداف الصعبة تحفز اكثر من الأهداف السهلة أذا تم قبولها، كما تؤدي التغذية الراجعة حول مدي التقدم في الأداء إلى زيادة معدلاته اكثر من حالة غياب التغذية الراجعة التى توضح نقاط التباين بين الواقع والخطة المستهدفة.

كما تعد المشاركة في تحديد الأهداف هامة لقبولها ومن ثم العمل باتجاه تحقيقها لا سيما اذا كانت صعبة.

-نظرية العاملين:(tow factors) الصحة والرضا في العمل:

كما قدم عالم النفس: (ف. هيرزبرغ – f.Herzberg) نظرية في التحفيز تقوم على نوعين من العوامل هما:

- عوامل الصحة او إزالة الاستياء من العمل.
- وعوامل التحفيز والرضا في العمل.

ووفقا لرأيه أنة إذا لم تشبع عوامل الصحة (الحاجات البشرية الأساسية) فهي تسبب الحرمان للشخص العامل وهنا يعد المال العامل الصحي الأكثر أهمية إذ يجب على إدارة المؤسسة الاستجابة للتطلعات المالية للعاملين لديها لان العاملين ينتظرون مستويا كافيا من الأجور يتزايد تبعا لحاجتهم.

أن المحفزات غير المقنعة تسبب ضعف التحفيز ويعد ضعف الأمن المهني او الاستقرار في العمل عاملا في قلة التحفيز كما يوضح الشكل رقم(4):

ويتمثل العامل الثاني الذي حدده (هيرزبرغ) بمجموعة الحوافز التى تقود البشر إلى النجاح وتفرض على إدارة المؤسسة بذل المزيد من الجهود كي تنشطها.

يتعلق الرضا الذي يتحقق من العمل المنجز بالاعتراف بالإنجاز وبالعكس تستند القدرة على النجاح إلى واقع الحصول على عمل مربح ومسئوليات إذ كلما كانت المسئوليات كبيرة يتجه العاملون نحو الرضا في التقدم المهني. كما تبني العوامل الحافزة على أفق التطوير والتحديث

الذاتي المقدم خلال العمل إذ يمكن زيادة تحفيز الملاك العددي البشري(staff) في المؤسسة حين منح الثقة وتحميل المزيد من المسئوليات كما يوضح الشكل رقم(4):

الشكل رقم(4):

تلبية الحاجات	إزالة أسباب الاستياء في العمل
الأجور والمزايا	* تحقق الحصول علي الرواتب والتعويضات والمكافآت والمزايا الأخرى
الاستقرار في العمل	* يحقق مدى الثقة في ضمان العمل وسط المؤسسة واستبعاد التسريح.
الحياة في العمل	* تبني العلاقات الاجتماعية التي يعقدها الشخص مع الآخرين في بيئة عمله، وتسهيل الحالة الوديّة فيها بينهم.
الحياة الشخصية	* تمنح كمية الوقت التي يخصصها الشخص لحياته الشخصية، وعائلته وأصدقائه، ومراكز فائدته ومصالحه.
سياسة المؤسسة	* تعزز وضوح الأنظمة وقواعد العمل الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.
المستوى الرتبوي	* يحدد المستوي الرتبوي للشخص وسلطاته وعلاقاته مع الآخرين.
إشراف والاستقلالية	* يحدد مدى الرقابة التي يمتاز بها الشخص في العمل فيما يخص مستوى عمله ومحتواه.

المصدر (محمد مرعي مرعي: مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية، دار حازم، دمشق، *2002*).

- **نظرية التوقع(expectancy):**

تضع نظرية التوقع إشكالية التحفيز ضمن بيئة العمل أي أن التحفيز يتحقق حين يتوقع الأشخاص العاملون أنهم سيكونون قادرين على تحقيق الأشياء التى يريدونها من العمل أي يذكرون بما يجب عليهم فعلية حين يحصلون على الجزاءات التى قد تعني الشيء الكثير بالنسبة لهم.

تفترض النظرية أن تحفيز الشخص في عملة هو حصيلة ثلاثة أنواع من المد كارت:

- التوقع أي أن يتوقع الشخص بان الجهد المبذول من قبله سيؤدي إلى حسن أدائه.
- قوة التأثير أي اعتقاد الشخص بان ادائة الجيد سوف يحقق له حسن الجزاء.
- الجاذبية أي مدي قيمة الجزاءات بالنسبة للشخص.

تتحقق الدرجة العالية من التحفيز حين تكون المتغيرات / المدركات الثلاثة مرتفعة والعكس صحيح وتفترض النظرية وجود متغيرات أخرى تتعلق بقدرات الشخص ومهاراته وخصائصه الشخصية وأدواره الوظيفية المتوقعة ووجود الفرص المتاحة للعطاء والأداء.

- **نظرية العدالة (equity):**

يقصد بها أدراك الشخص للعدالة وترتبط بالتحفيز في العمل حين يقوم الشخص على الدوام بإجراء مقارنات بينه وبين الآخرين لتحديد مدي العدالة المحققة في عملة على صعيد مدخلات العمل (المؤهلات والمهارات والجهود والإخلاص) ومخرجاته (الأجور والمكافآت والتعويضات المتنوعة).

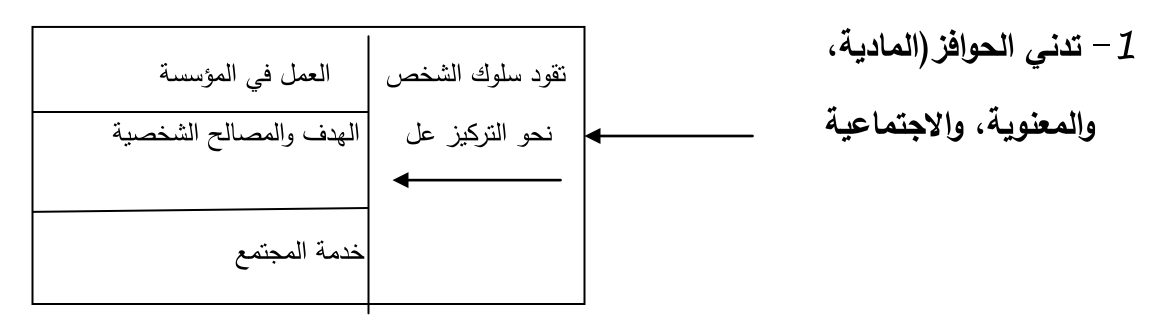
حين يدرك الشخص أن نسبة المخرجات إلى المدخلات متساوية فيما يخص عملة وعمل غيرة فانه يشعر بالعدالة لكن اذا كانت النسبية غير متساوية فانه يشعر بعدم العدالة ويقلل من مداخلاته في العمل وانتظامه وجديته او قد يزيد من مخرجاته طلبا لزيادة التعويضات او قد يغير راية حول ذاته او حول الآخرين او قد يختار مراجعا آخر للعدالة كي يسهل عليه قبول النتائج او قد يترك عملة في النهاية.

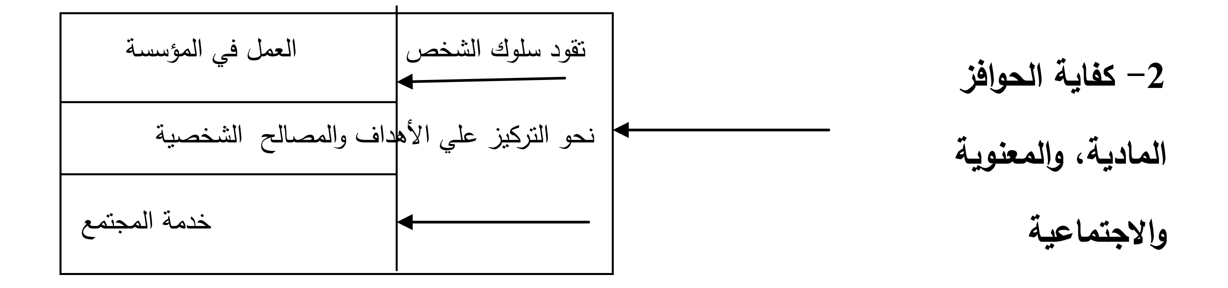
أن الشعور بعدم العدالة يقود الشخص إلى عدم الرضا الوظيفي والقلق والتوتر والغياب بل والى ترك العمل.لذلك ينعكس إشباع الحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية للشخص في عملة على مدي مشاركته بشكل فعال في العمل أي مدي استخدام الطاقات المتوفرة لدية بغية تطوير أعمالة ورفع معدلات ادائة وزيادة فاعليته وتحسين سلوكياته واتجاهاته.

كما تتجلى فاعلية التحفيز لدي الشخص العامل في المؤسسة بانتقالة من حالة الأداء أو السلوك الرسمي(المحدد بالتوصيف الوظيفي والصلاحيات) ألي حالة الأداء والسلوك المتميز الإضافي (الذي يتجاوز حدود المهمة والصلاحيات المحددة ويقدم ابتكارات وإبداعات وإسهامات كبيرة لمؤسسة).

أن مستوي الحوافز المقدمة للعامل يسهم في تفعيل الأداء والسلوك والإنجاز المتميز كما يتضح في التصورين التالين بالشكل رقم(6).

الشكل رقم (6) يبين أثر الحوافز على توجيه سلوك الشخص





يجب توضيح اتجاهي التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) وهما: الحوافز الإيجابية، والحوافز السلبية:

- تؤكد الحوافز الإيجابية سلامة مخرجات العمل وفعاليتها مما يدفع الشخص إلى شحذ الهمة نحو المضي قدما في عملية التنفيذ ودوام استمراريتها بكفاءة ونجاعة.
- وتعني الحوافز السلبية أن المخرجات إلى تعديل أو تغيير نظرا لان عمليات التنفيذ والمتابعة لمراحلها المختلفة تظهر عدم فعاليتها وعدم إمكانية التنفيذ او حتى الاستمرار فيه.

يعمل الاتجاهان (الإيجابي والسلبي) على تحقيق مزيد من الفاعلية و الإنجاز والتحكم البناء لأنهما يفعلان العملية الإدارية والإنتاجية ويستهدفان معا التطوير الذي يبعث على بلوغ غايات المؤسسة وحيويتها كما يتضح وفق التالي:

- الحوافز المادية ـ مكافآت مالية ـ حافز إيجابي
  ـ عقوبات حسم من الراتب ـ حافز سلبي
- الحوافز المعنوية: ـ الترقية او المشاركة في اتخاذ القرار ـ حافز إيجابي
  . تنزيل المرتبة او حرمان من المشركة بالقرار . حافز سلبي

المبحث الثاني

محاور نظام التحفيز في القطاع الحكومي

2- **محاور نظام التحفيز في القطاع الحكومي:**

هناك ثلاثة أشكال لممارسة التحفيز في القطاع الحكومي العربي نوجزها بالمحاور التالية:

2-1- التحفيز المادي(material motivation)

مفهوم التحفيز المادي:

تشمل الحوافز المادية التى تقدم للعاملين مثل الأجور، المكافآت التشجيعية ،المنح والتعويضات المتنوعة، المزايا ذات الطابع المادي لقاء الجهود التى يبذلونها خلال أدائهم لاعمالهم.

2-1—1- أشكال التحفيز المادي:

تتعدد أشكال التحفيز المادي ولعل أهمها مايلي:

- الأجور والمرتبات يمثل الآجر أهم الحوافز المادية التى تدفع الأشخاص إلى بذلك الجهد والعمل إذ كلما زاد ألأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوي الأداء.
- التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا للعامل لبذل المزيد من الجهود وهي تتنوع لتشمل العلاوات والمنح والبدلات والمكافآت والعائد من تخفيض التكاليف وطبيعة العمل وتعويضات التخصص والتفرغ والخطورة والتمثيل الخ.
- ضمان واستقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لعدد كبير من الأشخاص لان انقطاع الشخص عن العمل يسبب انعدام دخلة تماما ، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمان استمراره عنصرا يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل ، ويزيل الخوف والقلق من حياتهم ، وبالتالي يكونون في وضع احسن من حيث القدرة على الأداء.
- ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات والتجهيزات ، ومكان العمل ومحيطة الفيزيائي المتنوع) عاملا مؤثر على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به . فكلما كانت الظروف المحيطة بالعمل احسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.
- المزايا العينية قيمة مادية مثل: الأجهزة ، وبطاقات السفر او الغذاء او حضور الحفلات او مهمات السفر او الأدوات الشخصية او الموسوعات والكتب.

2-1-2- يرتكز التحفيز المادي إلى ما يلي:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ضمان المستوي المعيشي المناسب للشخص العامل في بلدة
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.

2-1-3- شروط التحفيز المادي:

يتحقق التحفيز المادي عند استيفاء الشروط التالية:

- أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل.
- أن يكون مناسبا لما يبذله الشخص من جهود في عملة.
- أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
- أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية.
- أن يكون متوافقا مع المعدلات المحددة للأداء.
- أن يكون مقنعا للشخص العامل.
- أن يكون ضامنا للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

2-2- التحفيز المعنوي (moral motivation):

مفهوم التحفيز المعنوي:

تشمل الحوافز المعنوية ما تقدمه اداراة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة التى تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات والخدمات الترفيهية ، والنشاطات الاجتماعية ، والترقيات الوظيفية ، والتدريب المهني والهدايا ، وأشكال التكريم المتعددة التى تميزهم عن غيرهم.

2-2-1- أهداف التحفيز المعنوي:

يهدف التحفيز المعنوي إلى تحقيق ما يلي:

- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.
- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.
- رفع مستوي فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.

- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلي البيئة المحيطة.
- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
- زيادة علاقات التعاون والتعاضد بين الأشخاص العاملين.

2-2-2- شروط التحفيز المعنوي:

هناك عدة شروط تحدد كيفية استخدام التحفيز المعنوي هي:

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التى تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدي العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج / خدمة / معلومة) وقيمة الحافز.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد.
- تقديم الحوافز للحصول على النتائج المحققة.
- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.

2-2-3- أشكال التحفيز المعنوي:

تتجه الحوافز المعنوي إلى إشباع الحاجات الفكرية والنفسية والاجتماعية للشخص العامل وفق التالي:

- فرص التقدم والترقية:
- إمكانية التقدم في الوظيفية والعمل.
- النقل إلى مراكز وظيفية ذات مكانة أعلى.
- توسيع دائرة الأشراف في العمل:
- منح الشخص المتميز المزيد من سلطات اتخاذ القرارات.
- منح الشخص المزيد من الصلاحيات والمسئوليات في العمل لتقليل الأشراف علية.
- تعزيز دورة عبر تزويد بسلطات أوسع تسهل له ممارسة النفوذ الإيجابي.
- الاعتراف بالجهود المبذولة ونتائجها:
- اعتراف الإدارة بما بذلة الشخص من جهود آدت إلى نتائج مميزة.
- التحدث عن الإنجازات المحققة أمام الآخرين لتعزيز أهميتها.

- تشجيع الشخص العامل على تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة التى تسهم في تطوير العمل.

- تقدير الإدارة للأداء المتميز:
- احترام الإدارة والسلطة الأعلى الأعمال المنجزة وتقديرها بالحوافز المقدمة.
- منح الشخص أهمية اكبر وتوليد الإحساس لدية بالتميز في العمل.
- تسهيل أداء العمل للشخص المتميز تبعا لجداول عمل مرنة.

- سياسة الإدارة ونظرتها إلى العاملين لديها:
- النظر إلى الأداء المتميز كثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.
- توفير كافة مستلزمات الاستفادة من كفاءات الأشخاص وقدراتهم ومهاراتهم المتميز.
- استبعاد النظرة الميكانيكية التى توحي للشخص بأنه أداة عمل تنفيذ لا تختلف عن الآلات المستخدمة.
- ممارسة القيادة الفعالة لدفع الأشخاص نحو المزيد من الأداء المتميز.

- تعزيز الرضا في العمل:
- تجنب كل مصادر القلق والتوتر التى تبعد الشخص عن تحقيق الأداء المتميز.
- السعي إلى توفير متطلبات السرور وتحقيق سعادة الشخص في العمل.
- دمج الشخص العامل في مجموعات العمل المناسبة والمنسجمة.

- التدريب وتنمية المهارات:
- توفير كافة فرص التعليم والتعلم الذاتي.
- تسهيل ظروف التأهيل المهني وتوفير متطلباته.
- منح أصحاب الأداء المتميز فرص التدريب المستمر لتوسيع معارفهم ومهاراتهم.
- الأخذ بالاعتبار متطلبات الشخص العامل الوظيفة والمهاراتية وتلبيتها.

- أيجاد بيئة العمل المناسبة:
- تسمية الشخص في الوظيفية المناسبة لمؤهلاته وخبراته ومهاراته ونمط شخصيته.
- ممارسة الإثراء الوظيفي عبر تكليف الشخص بممارسة مهام وأعمال متنوعة كما وكيفا.
- ممارسة التناوب على الوظائف وما ركز العمل لتمكين الشخص العامل من أداء مهام آخرين حين الحاجة.

2-3- التحفيز المتلازم المادي والمعنوي(parallel motivation):

مفهوم التحفيز المتلازم:

وشمل تقديم حوافز مادية (أجور وتعويضات ومزايا) وحوافز معنوية (أشكال تكريمية وتقديرية) بهدف دفع الأشخاص العاملين لبذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

2-3-1- شروط التحفيز المتلازم:

يجمع المختصون على دمج أعمال التحفيز المادية والمعنوية وتفعليها بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة منها طالما أن هدف الحوافز في النهاية يتمثل بالوصول إلى رضا الأشخاص العاملين عن أعمالهم.

عموما تقود الحوافز المادية إلى إزالة مصادر الاستياء واسبابة لدي الأشخاص العاملين حين توفير ما يلي:

- ظروف عمل مادية مناسبة (الإضاءة ،التهوية ،الشروط الصحية الآخرين ، المكان ، المكتب ، الأثاث المكتبي،...)
- الأجور والتعويضات الكافية
- العلاقات الجيدة مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين
- الأمن والاستقرار في العمل والأجر والدخل

بينما تقود الحوافز المعنوية إلى تحقيق رضا الشخص العامل عم عملة حين توفير ما يلي:

- محتوي العمل المناسب لمؤهلات الشخص وخبرته ومهاراته
- إمكانيات التقدم والنمو الوظيفي والترقيات والمستقبل المهني المرضي
- منح المسئوليات الكافية للشخص خلال أداء العمل
- توفير فرص استثمار كفاءات الشخص العامل وقدرته
- منح سلطات اتخاذ القرارات والمشاركة في الإدارة
- إمكانيات تنفيذ العمل والمهام وفق رؤية الشخص ومنهجيته
- الأشراف المرضي من الرؤساء حين تنفيذ العمل

2-3-2- أشكال التحفيز المتلازم:

تتعدد أشكال التحفيز المتلازم وتشمل ما يلي:

- المكافآت المالية على الأداء والإنجاز او السلوك المتميز
- قسائم او نقاط تسهل على الشخص العامل الاستفادة منها باختيار مقابل مادي او معنوي تبعا لرغباته.
- إجازات مأجورة.
- حوافز سلعية تجمع بين التعويض المادي / المعنوي مثل:

- بطاقات سفر أو تعويض سفر يختار الشخص بين الاستفادة منه او استرداد قيمته المادية.
- السلع إلكترونية.
- الأدوات المنزلية.
- العملات الذهبية او الفضية التذكارية ذات القيمة المادية.
- هدايا تحوي التحف وبطاقات الائتمان.....
- أجهزة صغيرة الحجم (راديو، هاتف محمول ، مجفف شعر،....)
- تقديم خدمات ذات طابع مادي / معنوي للشخص مثل : نظافة المنزل السيارة رعاية الأطفال التجميل السياحة....

2-4- التحفيز عبر تقديم الخدمات الاجتماعية:

يقدم هذا الشكل التحفيزي لكافة الأشخاص في المؤسسة بغض النظر عن مستوي أدائهم او نتائج عملهم ويتم اللجوء إليه لإشباع حاجات شخصية او اجتماعية تحقق المصالح الذاتية وتسهم في حل المشكلات وتزيل بعض معوقات سير العمل.

ويقدم هذا الشكل من الحوافز بشكل مجاني او بسعر التكلفة لكافة الأشخاص وفق التالي:

- التامين الصحي: الذي يغطي نفقات العلاج والطبابة والاستشفاء كليا او جزئيا للشخص والأفراد آسرته او يقدم خدمات العلاج في مركز صحي داخل المؤسسة.
- التامين على الحياة: الذي يقدم تعويضات للأشخاص عند وفاته المؤمن علية او يمكن أن بتقاضي المبلغ وهو على قيد الحياة حين انتهاء مدة عقد التامين.
- التامين ضد العجز وإصابات العمل والحوادث والأمراض المهنية: الذي يقدم تعويضات للأشخاص حين عدم تمكنهم من الاستمرار في أداء أعمالهم جراء إصابات او أمراض تعرضوا لها.

- خدمات الجمعيات الاستهلاكية: التى تقدم خدمات بيع السلع والأدوات والمواد المتنوعة للأشخاص العاملين في المؤسسة في موقع العمل وبأسعار التكلفة.
- الجمعيات السكنية: التى تقوم ببناء المساكن الخاصة بالمؤسسة وتؤجرها للعاملين فيها بأسعار زهيدة او تبيعها لهم بأسعار التكلفة.
- صناديق الادخار والتكافل الاجتماعي: التى تمنح الإعانات والتعويضات والقروض للعاملين في المؤسسة في المناسبات الاجتماعية والوقائع العائلة او حين ترك العمل.
- الندوات والمطاعم: التى تقدم الأطعمة الخفيفة والمشروبات الساخنة والباردة خلال فترة الاستراحات من يوم العمل بأسعار زهيدة.
- الأندية الترفيهية والاجتماعية: التى تقدم خدمات التسلية والترفيه والمرح وقضاء وقت الفراغ وممارسة الرياضة و الطعام للأشخاص العاملين بالمؤسسة وأفراد أسرهم.
- المراكز الثقافية: التى تقدم خدمات الثقافة والمعرفة للأشخاص العاملين في المؤسسة وأفراد أسرهم من كتب ومراجع وصحف وغيرها.
- خدمات النقل: التى تقدم خدمة النقل للأشخاص العاملين في المؤسسة من المنزل الى العمل وبالعكس عبر وسائط نقل تعود للمؤسسة او مستأجرة للغاية نفسها.

2-5- ممارسات أخرى للتحفيز المعنوي في المؤسسات:

تمارس المؤسسات أحيانا تطبيقات أخرى من التحفيز المعنوي يمكن إيجازها كما يلي:

2-5-1- ممارسات التحفيز في إطار الشخص المحفز وهي:

- التحفيز المعنوي بالتقدير:

يبدأ تقدير الشخص على ادائة وسلوكه الجيدين في العمل بتقديم كلمة الشكر له ويتطلب ذلك التعبير عن التقدير الصادق من الشخص المناسب وفي الوقت المناسب وبما يدل على إن القيادي او المدير قد خصص جزاء من وقته لملاحظة إنجاز الشخص واكتشف تميزة وقدم له التقدير في الوقت المناسب.

* التحفيز المعنوي بالتشجيع:

يتم ذلك كعب تقديم بطاقة تقدير ملونة يكتب عليها عبارة او كلمة تشجيعية مثل (رائع ممتاز) تقدم لصاحب الأداء او الإنجاز مع بيان سبب كتابه وتقديم البطاقة التشجيعية له.

*كاس الإنجاز:

يتم ذلك عبر تقديم كاس الأداء المتميز للشخص الذي قام بانجاز أعمال متميزة وبحيث يبقي معه لفترة زمنية محددة ثم ينتقل بعدها إلى الأشخاص الآخرين الذين حققوا معدلات الأداء نفسها.

* القرص النحاسي المحفور فنيا:

يتم ذلك عبر تقديم قرص نحاسي محفور بكلمات جميلة وعبارات تقديرية تحوي ثناء على صاحب الإنجاز واسمه والسبب الذي استحق بموجبة القرص.

* الملاحظات الشخصية:

يتم ذلك من خلال ملاحظات شخصية عديدة تحوي كلمات شكر للشخص الذي يعوم بعمل متميز وإنجازات ملموسة وإدراجها في أوراقة على مكتبة لتكون عامل مفاجأة سارة له.

* جناح التميز:

يتم ذلك عبر تخصيص مكان باسم الشخص المتميز في الأداء ووضع يافطة كتب فيها هذا جناح السيد / السيدة... وفتحة أمام الزوار وبيان الإنجازات المحققة بشكل موجز في اليافطة.

* ملاحظة الإنجاز الخاص:

يتم ذلك عبر كتابة ملاحظة سريعة وموجزة بخط اليد على لافته صغيرة او بطاقة وبحيث تحوي عبارات الثناء على الإنجاز الأفضل الذي تحقق والانطباعات الخاصة عن النشاط وتثبيتها على باب مكتب موقع عمل الشخص المعني ثم يطلب من الأشخاص الآخرين الحضور في وقت لاحق لمشاهدة الملاحظة.

* المكالمات الهاتفية الخاصة:

يجري المدير مكالمة هاتفية مع صاحب الإنجاز الأداء المتميز على خط هاتفة في مكتبة او على خط هاتف بيته ويشكره فيها على إنجازا ته وأداءه ويذكر ذلك الأجراء في صحيفة المؤسسة.

* شهادة تقديرية نسيجية:

منح العامل صاحب الأداء المتميز شهادة تقدير مصنوعة من نسيج ونسج اسمه عليها وكتابه وموضوع التقدير وعبارة ثناء موقعة من المدير.

* بطاقة الجدية في العمل:

يمنح الشخص المستحق بطاقة كتب عليها ملتزم بجدية في العمل وذلك اثر ملاحظة مشاهدة حقيقية من رئيسة في العمل في موقف عملي ما وبحيث يحق للموظف يحين تجميع عدد من مثل تلك البطاقات مثلا(خمس بطاقات) يحق له استبدالها بسلعة ذات قيمة اشتريتها المؤسسة للغاية نفسها.

* تغير اللقب(المسمى) الوظيفي:

تقدم الإدارة فرصة تغير اللقب الوظيفي المسمي الوظيفي للشخص صاحب الأداء او الإنجاز المتميز وتحقق له ذلك تكريما على ادائة وتعلنه على الآخرين ليشكل حافز لهم في المستقبل.

* متابعة الشخص المتميز:

تتابع المؤسسة الشخص الذي تسمع انه قدم إنجازات كبيرة او كان أداءه عاليا وذلك عبر محادثته هاتفيا او إرسال رسالة له ثم مقابلته لتشكره على ادائة او إنجاز وتقدم له هدايا تكريمية.

* هاتف محمول لمدة محددة:

تقدم إدارة المؤسسة هواتف محمولة مع اشتراك مدفوع القيمة مسبقا ولمدة محددة لبعض الأشخاص من ذوي الأداء المرتفع او الإنجازات الكبيرة وذلك تكريما لهم على أدائهم.

2-5-2- ممارسات التحفيز في إطار مجموعة العمل التى ينتمي أليها الشخص المحفز وهي:

* بطاقات التهنئة:

تقديم بطاقات تهنئة لمن يقدم خدمات استثنائية او غير عادية للزبائن بحيث يتم إصدارها لحظة تقديم الخدمة بوساطة فريق عمل مكلف بذلك وإعلان ذلك وتعميمه على الآخرين.

* المعايشة مع العامل:

يقضي الرئيس المباشر او المدير فترة محددة مع العامل / الموظف الذي قدم إنجازات متميزة بحيث يمنحه الشعور بالاعتبار والتقدير ويشحذ دوافعه لتقديم كل ما لدية في سبيل رفع ادائة.

* العرفان بالجميل:

يقدم المدير / الرئيس الشرك لأصحاب الإنجاز المتميز في المحافل العامة ويمدحهم أمام الآخرين .

* مقابلة المدير:

أجراء مقابلة خاصة مع المدير/ رئيس المؤسسة للتعبير عن مناسبة التميز والإنجاز الكبير وبحيث تصبح فرصة للشهرة والشعور بالاعتبار والتقدير الأمر الذي يدفع الشخص إلي تقديم المزيد من الجهود.

2-5-3- ممارسات التحفيز في إطار المؤسسة إلى يعلم بها الشخص المحفز وهي:

* صالة الصور:

يتم ذلك تخصيص صالة تضم صورا لأصحاب الأداء المتميز او الإنجاز الكبير ويستدعي أليها زوار الشركة / المؤسسة للتعرف على المتميزين في الشركة من حيث الأداء.

*مجموعات (ألبومان) الصور:

يتم ذلك عبر إنشاء مجموعة صور تضم صور كل الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة وملخصات عن تلك الإنجازات وبحيث يعرض للزوار خلال العم اللاحق على إنشائية.

* استعراض مراحل المشروعات:

يتم ذلك عبر تخصيص أمكنة في بهو الاستقبال توضح خورا لمراحل كل مشروع عمل ناجح وصورا للعاملين المتميزين فيه وإنجازاتهم وتقديمها للزوار الى حين الانتهاء من إنجاز المشروع.

* قمصان/ سترات الإنجاز:

تصنيع قمصان / سترات خاصة بالإنجاز المحقق وتقديمها للأشخاص المستحقين اعترافا بفضلهم وبإنجازاتهم بعد الانتهاء من النشاط بهدف إظهار الإنجاز واصحابة للآخرين.

* مجلة الحائط:

أعداد مجلة الحائط تضم صورا للأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة او كان أداؤهم عاليا مع توصيات الزملاء على الأداء وطريقته والمهارات المستخدمة خلاله للتعبير عن تقديرهم لأصحاب الاستحقاق.

* استخدام مواقف السيارات:

تخصيص العاملين الذين يمتدحهم الزبائن والزوار خلال علاقاتهم مع المؤسسة بمواقف سيارات مخصصة لكبار المسئولين في المؤسسة لهم ولمدة أيام محددة وتدوين أسمائهم على الأمكنة المخصصة ودواعي تخصيص تلك المواقف.

* تبديل المكتب / الأثاث

تصدر الإدارة توجيهات تقضي بتبديل مكتب الشخص او أثاث مكتبة شخصا يعرفة لوظيفة في المؤسسة او الأداء مهمة كبري تزمع المؤسسة القيام بها وتنفيذ التزكية لتحقق الشعور بالاعتبار لدي الموظف الذي قدم التزكية.

* يوم التواصل الاجتماعي:

تخصص إدارة المؤسسة يوما محددا لأجراء التواصل الاجتماعي مع الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة وكان أداؤهم عاليا وتتبادل معهم الأحاديث والمشاورات وتستمع إلى أفكارهم المتعلقة بالعمل.

* المقابلة الإيجابية:

تنتقي المؤسسة الأشخاص الذين يؤدون أعمالا كبيرة ويحققون إنجازات متميزة وتعقد معهم اجتماعا يتم فيه طرح المشكلات التى تواجهها المؤسسة وتطلب منهم تقديم الآراء والحلول وقد تعقد ذلك بشكل أسبوعي او شهري.

* استقبال الموظف الجديد:

يحدد مدير المؤسسة موعدا لمقابلة الموظف الجديد ويتصل به ويقابله المدير ويرحب به وبإسهاماته بشكل لائق ويعرفه على الأشخاص الذين سيتعامل معهم بشكل مباشر.

* عقد اجتماع صباحي / خلال الاستراحة:

يعقد مدير/ رئيس المؤسسة اجتماعا صباحيا لمناقشة أوضاع العمل مع القياديين / المديرين / المديرين لدية او مع أقسام / إدارات محددة ويستعرض معهم الشئون المتعلقة بالعمل ومشكلاته وكيفية معالجتها وينتهي بمظهر ودي.

* عرض رسوم بيانية تتعلق بالإنجازات:

تعرض إدارة المؤسسة رسوما بيانية توضح إنجازات المتميزين في فناء خاص يسهل على الجميع مشاهدتها والاطلاع على أهميتها مع توضيح موجز عن أصحاب الإنجازات.

* برامج الحوار بالمراسلة:

يطرح مدير المؤسسة مجموعة أسئلة في صحيفة المؤسسة ويرسلها لبعض الموظفين دون معرفة مسبقة بهم ويطلب فيها ردهم عليها لمعرفة آرائهم ثم يتولي فريق خاص تحليها واستخلاص مؤشرات منها تفيد في تشخيص المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

* الخطوط الساخنة:

تسهل المؤسسة عمليات التواصل بين المديرين والموظفين عبر التواصل على رقم معين ويقوم المديرون خلاله بالرد على استفسارات الموظفين ويترك بعدها تعليقات ومقترحات يقدمها الموظفون للمديرين يستفاد منها في حل مشكلات المؤسسات والموظف الذي يقدم مقترحات اكثر يكسب نقاطا اكثر يمكن تحوليها فيما بعد إلى قيمة مادية او هدايا عينية او تسهيلات أخرى.

* الاجتماعات عن بعد:

يعقد المدير العام/ الرئيس اجتماعات فصلية او نصف سنوية في يوم عطلة على الغداء وبحيث يشارك بها المدير العام وكبار المديرين من جهة وموظفون في الإدارة المركزية او الفروع باستخدام الفيديو التفاعلي ومشاهدة برنامج يبين وضع الشركة خلال الفترة الماضية لمدة 15 دقيقة ثم يناقش الموظفون مع الإدارة واقع المؤسسة وخططها وتتم الإجابة عن تساؤلاتهم.

*النشرة الدورية:

تصدر المؤسسة نشرة دورية نصف شهرية / شهرية تعرض فيها الأخبار المتعلقة بالإنجازات المتميزة وأصحابها وكيفية تكريمهم وكذلك الأخبار الاجتماعية والأسرية ويهدف ذلك إلى معرفة ما يحدث في المؤسسة ونموها.

* مكافأة إجازات الإنجاز:

تمنح إدارة المؤسسة إجازات إنجاز الموظفون تكريما لهم على أدائهم وبغية تحفزهم بشكل جيد وفق أشكال مختلفة:

- مكافأة وقت الإنجاز: تمنح الإدارة للموظفين إجازة مأجورة بعد إنجاز عمل مطلوب الذي يحتاج إنجاز إلى وقت اكبر من الوقت الذي أنجز خلاله.
- مكافأة عدد من الموظفين: تمنح الإدارة الموظفون إجازة مأجور بعد إنجازهم العمل المطلوب الذي يحتاج إنجازه إلى عدد اكبر من العدد الذي أنجز فيه.
- مكافأة إجازة الجودة السلامة المهنية: تمنح حين إنجاز منتجات / خدمات بجودة عالية ودون أي مشكلة تخص السلامة.
- مكافأة نهاية المشروع : تمنح المؤسسة العاملين/ العامل إجازة مأجورة بعد إنهاء المشروع بشكل ناجح.
- إجازة بعد الظهر من الأيام التى تسبق الأعياد غير العادية خلال السنة.

2-5-4- ممارسات التحفيز في إطار البيئة المحيطة بالشخص (الآسرة ، الزبائن) وهي:

* خطاب العائلة:

إرسال خطاب تقدير إلى عائلة آسرة صاحب الإنجاز يحوي تعابير شكر على الأعمال المنجزة وطلب مساعدتها الدائمة له لتقديم المزيد من الأداء.

* نشر خطابات المديح من الزبائن:

تنشر إدارة المؤسسة الخطابات التى تتلقاها من الزبائن الخاصة ببعض العاملين فيها وذلك في لوحة خاصة او في صحيفة المؤسسة وتبين السبب الذي كان خلف تلك الخطابات.

* التقدير عبر الصحف:

ترسل إدارة المؤسسة معلومات تخص الإنجازات المتميزة / الأداء العالي لبعض الأشخاص فيها إلى الصحف المحلية مع عبارات الثناء عليهم وتنشرها الصحيفة المحلية في إحدى صفحاتها تعبيرا عن شكل تكريمي لصاحب الإنجاز.

هناك أربعة أشكال للتحفيز هي التحفيز المادي والتحفيز المعنوي والتحفيز المتلازم والتحفيز عبر تقديم الخدمات الاجتماعية.

تطبق المؤسسات طرائق متعددة حين ممارسة التحفيز المعنوي في إطار الشخص المحفز وفي إطار العمل وفي إطار المؤسسة وفي إطار البيئة المحيطة بالمؤسسة.

المبحث الثالث

3- انعكاسات التحفيز المعنوي(impact of moral motivation) على فاعلية القطاع الحكومي العربي:

ينعكس التحفيز المعنوي على فاعلية القطاع الحكومي العربي بشكل إيجابي على صعيد الأشخاص العاملين وكذلك على صعيد المؤسسات وفق التالي:

3-1- انعكاسات التحفيز المعنوي(impact of moral motivation) على فاعلية القطاع الحكومي العربي

ينعكس تطبيق التحفيز المعنوي على أداء الأشخاص في مستوياتهم المختلفة وفاعلياتهم وأدوارهم بشكل إيجابي وفق التالي:

1- يسهم التحفيز بنقل أعضاء الإدارة العليا من ممارسة وظيفة المدير إلى وظيفة القيادي عبر ما يلي:

- تعميق الإحساس بالمسئولية القيادية.
- تكريس أهمية الذاتية خلال ممارسة العمل من العاملين في المؤسسة.
- ترسيخ قيم التعاون والعمل الإيجابي.

2- يسهم التحفيز في تحويل المديرين من مشرفين إلى موجهين عبر ما يلي:

- تنمية الرغبة بالإنجاز لدي جميع العاملين من خلال المدير الموجه.
- تعزيز التفاعل بين المديرين / الموجهين والعاملين.
- تطوير الكفاءات الفردية والجماعية في المؤسسة وتوظيفها لصالحها.

3- يسهم التحفيز في نقل الإعداد والتأهيل من التدريب إلى التعلم المستمر:

- تشجيع التطوير الذاتي من خلال توفير فرص التعلم كافة.
- السعي إلى اكتساب المهارات المتنوعة التى تستخدم في ميدان العمل.
- مكافأة الأشخاص الذين يندفعون نحو التعلم الذاتي.

4- ينقل التحفيز دور المدير من إدارة العمليات إلى منسق الجهود وذلك عبر ما يلي:
- التعرف على رغبات الزبائن والمستفيدين واستطلاع متطلباتهم.
- الوصول إلى أفضل مستوي حين تقديم المنتج أو الخدمة إلى الزبون.
- تنسيق الجهود المبذولة من الجميع واستثمارها بشكل فعال لصالح المؤسسة.
- العمل على رفع الروح المعنوية لدي العاملين وتشجيع استمرارها.

5- يشجع التحفيز على إحلال أسلوب فرق العمل بدلا من العمل الفردي ومزاياه كما يلي:
- تنمية روح العمل الجماعي خلال تنفيذ العمل.
- تشجيع ممارسات العمل التعاوني في المؤسسات.
- زيادة وتأثر الإحساس بالمسئولية الجماعية والفردية وتوظيفها لصالح العمل.
- تسهيل الوصول إلى إنجاز المهام الصعبة نتيجة لتضافر أعمال أعضاء الفريق.

6- يقود التحفيز إلى إغناء محتوي الوظائف وزيادة الصلاحيات كما يلي:
- الشعور بالأهمية حين إنجاز الشخص أعمالا ومهاما متعددة.
- إثارة روح التحدي وتنفيذ المهام الصعبة والمتنوعة.
- تكريس مفهوم التمكين (Empowerment) والوصول إلى أداء محتوى العمل بكفاءة عالية.
- تطوير مهارات الأشخاص للتمكن من تنفيذ العمل المتنوع والموسع وممارسة المساءلة الإدارية (Accountability).
- توسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات.

7- يبدل التحفيز أسس التقييم ومن ثم الترقية من معايير الأداء إلى معايير الكفاءات وفق التالي:
- الاهتمام بالكفاءات والطاقات الفردية وحسن استثمارها.
- التركيز على الفاعلية على المستوي النوعي والكمي وليس الكمي فقط.
- إثارة حدة التنافس بين الأشخاص مما يزيد من استثمار قدراتهم إلى الحد الأقصى.
- الاهتمام بمعايير الشخصية والسلوك والاتجاهات إضافة إلى الأداء والمردودية.

8- يحول التحفيز ولاء الموظف من المدير إلى المؤسسة وعملاتها وفق التالي:

- الاهتمام بالحصول على رضا الزبائن والمستفيدين لأنهم مصدر استمرار نجاح المؤسسة.
- التركيز على جودة المنتج / الخدمة لأنها السبيل إلى بلوغ الرضا لدي العملاء.
- توجه الشخص نحو تحقيق مصالح المؤسسة وأهدافها لأنها مصدر الأمان في عملة ودخلة وليس الأمان في شخص المدير.
- زيادة وتأثير التنافسية بين الموظفين بما يسهم في إنجاح المؤسسة.

9- يدفع التحفيز إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات والإدارة عبر ما يلي:

- زيادة المسئوليات والصلاحيات الممنوحة للشخص في الوظيفة / العمل حين الأداء الجيد.
- الإسهام في حل المشكلات التى تواجه المؤسسة عبر تقديم الحلول المناسبة.
- رفع الروح المعنوية للشخص بعد إشراكه في التخطيط العمل تنفيذه وتقييمه.

10. يسهم التحفيز في تشجيع الإبداع والابتكار الشخصي عبر ما يلي:

- تشجيع التنافس بين الأشخاص خلال العمل إثر الحصول علي حوافز مرضية.
- تطوير كفاءات الموظفين ، ومهاراتهم .
- توفير مناخ التطوير والابتكار لجميع الأشخاص ، وربطه بحوافز مناسبة .
- منح المكافآت المطلوبة ، لقاء الإبداع والابتكار المقدم .

3-2- النتائج الايجابية للتحفيز المعنوي علي صعيد المؤسسات :

يسهم تطبيق التحفيز المعنوي في تحقيق نتائج إيجابية علي الصعيد المؤسسي وفق التالي:

1. يحقق التحفيز نقل البني الهيكلية من الشكل الهرمي إلي الشكل العضوي والشبكي وفق التالي :

- يدفع التحفيز نحو إعادة بناء الهياكل التنظيمية وآليات عملها لتصبح بنية شبكية تسهل التواصل والعلاقات والصاعدة والنازلة والأفقية والشبكية بين الأعضاء كافة .
- يسهم التحفيز في تحسين مستوى فاعلية التنظيم وكفاءته عبر تسريع العمل ، والتواصل داخله .

- يعمل التحفيز علي استغلال كفاءات الأشخاص ، وقدراتهم الفردية والجماعية الي أقصي حد .
- ينجم عن التحفيز منح الأشخاص المزيد من الصلاحيات لتسريع العمل ، وزيادة حدود الاستقلالية .

2- يسهم التحفيز المعنوي في تقليل المركزية وتقليص الحلقات الوظيفية وفق التالي :

- منح الإدارات الفرعية تفويضات وصلاحيات إعداد الخطط وتنفيذها وتطويرها.
- تقليل حلقات العمل واتخاذ القرار بهدف سرعة الإنجاز والأداء.
- اهتمام الإدارات المركزية بوضع السياسات ومراقبة النتائج وتقييمها والابتعاد عن إجراءات العمل التنفيذية.

3- يسهل التحفيز المعنوي تعدد مسارات العمليات وتفعيلها كما يلي:

- إقرار آليات عمل جديدة سهلة وسريعة تحقق النتائج المحددة.
- زيادة فاعلية الأداء خلال تنفيذه العمليات المبسطة.
- تفعيل ممارسات التعاون بين العاملين لتسريع إنجاز العمليات.

4- يحقق التحفيز المعنوي إدماج الوظائف المتعددة في مركز عمل واحد وذلك في إطار إغناء محتوي العمل (JOP Enrichment) وفق التالي:

- الشعور بالكفاءة والإنجاز حين تنفيذ عمليات وظيفية متكاملة في مركز عمل واحد.
- تقليل ارتكاب الأخطاء التى يمكن أن تحصل في حال تنفيذ العمل من عدة أشخاص.
- خفض تكاليف العمل وتقليص الهدر جراء دمج وظائف متعددة في مركز عمل واحد.
- تسريع الإنجاز وتنفيذ الأعمال وتحقيق النتائج مع تركيز الأعمال في مركز عمل واحد.

5- يسرع التحفيز المعنوي إجراءات العمل ويبسط عملياته وفق التالي:

- إنجاز خطوات ومهام متعددة في وقت واحد بأبسط الطرق وأسهلها.
- تقليل الفوارق الزمنية لخطوات العمل المعقدة حين تبسيط الإجراءات.
- تنمية إحساس الموظف بالعمل بأسهل طريقة وأسرع وقت و بجودة عالية.

6- يشجع التحفيز المعنوي على استخدام التقانات الحديثة(technology) في العمل كما يلي:

- تسهيل توطين التقانات واستثمارها بالشكل الأفضل وبأقصى طاقاتها مع الأشخاص.
- تحسين فاعلية نظم المعلومات والتواصل الإداري بما يخدم عمليات المؤسسة ويحقق أهدافها.
- تحسين الرقابة على العمل وممارسة ضوابط أكثر فاعلية باستخدام التقانات الحديثة.
- تسهيل سرعة التنسيق بين النشاطات والوظائف.

7- يعزز التحفيز المعنوي آليات الرقابة على العمل وفاعليتها وقيادتها وفق ما يلي:

- تحسين آليات الرقابة والمتابعة والتدقيق باستخدام الطرائق البعدية ذات التأثير الفعال، دون أن تمس مشاعر الشخص وإحساسه بأهميته واعتباره المعنوي.
- الابتعاد عن أسلوب الرقابة السلطوي الذي لا يولد الفاعلية ويرفع مستوي الأداء.
- يشجع تحمل المسئوليات لدى القادة والعاملين على حد سواء مع تقليص إجراءات الرقابة.
- يوحد الجهات المرجعية من حيث المعلومات أو اتخاذ القرار أو التمويل نظرا لاعتماد أساليب قيادة إدارية أكثر مرونة واستقلالية.
- تعزيز مفهوم الشفافية الإدارية (transparency) والوضوح في إنجاز العمل والأنظمة المقررة والإجراءات والتعليمات المتبعة لتنفيذ المهام وبحيث تصبح في مستوي معرفة أي شخص.

8- يسهم التحفيز المعنوي بنقل تركيز المؤسسات من الاهتمام بالنشاطات والمهام إلى النتائج والإنجازات وفق التالي:

- اعتماد أسس تقييم مبنية على النتائج والإنجازات الحقيقية وليس على القيام بالنشاطات.
- تعزيز التنافس بين الأشخاص للوصول إلى نتائج أعلى وإنجازات أكثر وبما يزيد وتائر التحفيز.

ينعكس التحفيز المعنوي على فاعلية القطاع الحكومي العربي في شكل نتائج إيجابية على صعيد الأشخاص من جهة وعلى صعيد المؤسسات من جهة أخري.

الخطوات التنفيذية لتطبيق التحفيز المعنوي في القطاع الحكومي العربي:

6- الخطوات التنفيذية(Executive steps) لتطبيق التحفيز المعنوي في القطاع الحكومي العربي:
يتطلب عرض الخطوات التنفيذية للتحفيز المعنوي في القطاع الحكومي العربي معرفة كافية بالخطوط القيادية العشرة للتحفيز التى تسهل البدء بتلك الخطوات وكذلك أهمية رفع الروح المعنوية للعاملين وكيفية تحقيق ذلك وقياسه وفق ما يلي:

6-1- الخطوط القيادية العشرة للتحفيز:

نوجز الخطوط القيادية العشرة للتحفيز بما يلي:

1- تحديد الأهداف المؤسسية والشخصية وضبطها في كل مراحل تحقيقها أي:

- الأهداف المؤسسية : تمثل الأهداف التي تحددها المؤسسة وتتضمنها الخطط والبرامج والأعمال التنفيذية.
- الأهداف الشخصية: تمثل الأهداف التي يحددها الأشخاص وتشبع حاجاتهم ورغباتهم وطموحاتهم ومتطلباتهم من العمل ويجب أن تكون تلك الأهداف:

1 . قابلة للقياس 2 . واقعية .

3. محفزة. 4. مفهومة وواضحة.

2- معرفة التعويض / الحافز اللاحق للأداء والإنجاز أي يقود:

(الأداء ← حافز ← ترقية وظيفية)

3- منح الاعتبار الثقة بالذات والوفاء وتقدير العاملون أي يقود :

(تعميق الدعم ← الاعتراف)

4- البرهنة على ممارسة العدالة (تثبيت المبادئ و المعايير المتلائمة مع العمل) أي:

- لا تعني العدالة المساواة في كل شئ.
- الالتزام بكل المعايير والتمسك بها.
- في حالة الخطأ / حصول مشكلات يعد بناء وعادلا إجراء ما يلي:
  - ←تحليل المشكلة وتحديد آثارها السلبية.
  - ←القبول بالخطأ (العقاب أو الإصلاح).
  - ←استخلاص الدروس الإيجابية.
  - ←إعداد خطة عمل لمعالجة المشكلة.

5- نقل المعلومات إلى الآخرين بكل يسر وسهولة.

6- معالجة الاعتراضات / التظلمات عبر ما يلي: (تجنب الآثار التراكمية لعدم الرضا، عدم تركها دون علاج).

7- تقدير العاملين أي: (تجنب ولادة مشاعر الترك والمغادرة....)

8- إغناء العمل بقصد توسيع الفائدة (تنويع الأعمال ، تطوير القدرات وتحسين السلوكيات) عبر ما يلي:

- تنويع الأعمال والمهام.
- منح الاستقلالية.
- منح المسئوليات.
- التزويد المستمر بالمعلومات.
- إجراء التغذية الراجعة(Feed- back).

9- العمل وفق طريقة شخص يتمكن كل فيها من ملاحظة أدواره وفهمها بوضوح وأهميتها له وللمؤسسة وتحديد معاييرها.

10- امتلاك مشروع شخصي(أي رؤية ذاتية وطموحات وتطلعات يسعي الشخص العامل إلى تحقيقها في ميدان عمله داخل المؤسسة وخلال مسيرة حياته المهنية) ومنحة معني وأهمية والسعي إلى تحقيقه.

6-***2- دور الإدارة في رفع الروح المعنوية وقياسها لتفعيل التحفيز المعنوي:***

تسهم عوامل عديدة في تشجيع العاملين على ممارسة السلوكيات التحفيزية التي تقودهم إلى مزيد من الأداء وحسن مع الزملاء والرؤساء وكافة الأشخاص في المؤسسة التي يعملون بها وتعد أهم تلك العوامل رفع مستوي الروح المعنوية المتوفرة لديهم.

6-2-1- معاني الروح المعنوية:

يتردد كثيرا تعبير الروح المعنوية في ميدان العمل الذي تتعدد مجالات دلالاته، ومعانية كما يلي:

- انعدام المشكلات الخلافات في بيئة العمل.
-الشعور بالسعادة في العمل .
-قدرة الشخص على التأقلم في عمله.
-مدي اندماج الشخص في عمله.
-مدي سيادة روح الجماعة وتماسكها وتضافرها.
-خلاصة اتجاهات العمال في العمل ومشاعرهم نحو الرؤساء والمؤسسة التى يعلمون فيها.

– التعبير عن مدي إشباع الحاجات الفردية في العمل.

لذلك من المفيد للمؤسسات إجراء تقييم دوري (قياس للروح المعنوية) التى تعكس مدي التحفيز وأهميته وفاعلية استخدامه في المؤسسات.

6-2-2- الاعتبارات الضرورية قبل إجراء قياس الروح المعنوية:

يعني ذلك تحديد دور القيادة وإدارة المؤسسة في تحقيق الروح المعنوية ورفع مستواها لكن قبل قياس الروح المعنوية لا بد من الأخذ بالاعتبار النقاط التالية:

- أن يجري تقييم الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة بشكل منتظم.
- ألا تستخلص نتائج سريعة من مؤشرات قياس الروح المعنوية لأن هناك أسبابا عديدة لغياب التحفيز أو ضعف فاعليته.
- أن تتوافر الاستقصاءات ودراسات الروح المعنوية الوعد بالإصلاح الذي يجب القيام به فيما بعد.
- أن يجيب العاملون غير المحفزين بشكل صادق عن مقاييس الروح المعنوية لديهم ودرجة تحفيزهم في عملهم.
- أن يتم الحصول على مؤشرات ذات قيمة ثمينة عن الروح المعنوية في المؤسسة بعد إجراء المقاييس.

6-2-3- المعايير موضع السؤال حين قياس الروح المعنوية:

يتم استخدام عدة معايير لقياس الروح المعنوية أهمها ما يلي:

- تقدير الإدارة للعمل والعاملين.
- الأهمية المعطاة للعمل من الشخص في المؤسسة.
- فرص التقدم والترقي في العمل .
- مدي المسئولية الممنوحة للشخص في العمل.
- مدي السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الشخص في العمل.
- الإمكانيات والتسهيلات المتاحة لإنجاز العمل والمهام.
- ظروف العمل المادية .
- الأجور والتعويضات.
- العلاقات مع الزملاء أو الرؤساء أو المرءوسين.
- الاستقرار في العمل.
- درجة الإشراف والرقابة.
- المزايا والخدمات العينية.

6-2-4- منهجيات قياس الروح المعنوية:

تستخدم عدة منهجيات متبعة في قياس الروح المعنوية لدي العاملين في المؤسسات مثل:

المنهجيات	العوامل المطلوب أخذها بالحسبان
الاستبيانات (Questionnaires): تقديم استبيانات للعاملين خلال فترات زمنية منتظمة لكي يجيبوا عنها.	• إرسالها إليهم إلى عنوانهم الشخصي. • المتابعة الضرورية كي يتم الحصول على أجوبة وافية. • وجوب رؤية الخبراء الأسئلة المطروحة بشكل مسبق. • يعطي ذلك رؤية شاملة أكثر من الرؤية التفصيلية.
الاستقصاءات (Investigation): استقصاء الآراء حول السلوك باستخدام العينات (عن طريق الهاتف، المقابلات الشخصية،..)	• يكون استخدامها أسهل من البحث الشامل. • ليس لها تبعات حافزة على طلب البحث الشامل. • تفتقد إلى العمق لكن يمكن مراجعتها وتجميلها.
المقابلات غير الرسمية (Informal interview): تنظيم مقابلات فردية بين العاملين وشخص خارجي لمناقشة وضع المؤسسة	• يمكن الكشف عن مشكلات مخفية وصعوبات. • تجيب النتائج عما تطرحه الاستبيانات. • تحدث الإجراءات نفسها تحسينا في الروح المعنوية لدى الملاك. • يجب أن يبقى المتدخل الخارجي محايدا
الاجتماعات الهادفة (Meetings): تنظيم اجتماعات فرق صغيرة مع متدخل خارجي لمناقشة الموضوعات التي تخص المؤسسة .	• تكشف حدة الذهن أشياء أكثر مما يكشفه البحث عن السلوك . • يجب أن يقود شخص خارجي محايد الاجتماعات. • تجازف الممارسة الرسمية الزائدة بتجميد كل مناقشة حقيقية .

* المصدر (محمد مرعي مرعي: دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات، دار الرضا، دمشق، 2000)

6-3- الخطوات المرحلية لتطبيق التحفيز المعنوي في القطاع العام الحكومي العربي:

تتحقق الخطوات التنفيذية لتطبيق التحفيز المعنوي في القطاع الحكومي العربي عبر المراحل التالية:

6-3-1- مرحلة الاعتراف(recognition) :

تدل تلك المرحلة على كافة الإشارات والممارسات الدالة على أن الملاك البشري العامل يشعر بأنه نافع ومتفائل ويتعلق بالمؤسسة ونجاحها وحسن صورتها.

هنا يجب توفير كل الفرص لكي يتحقق التحفيز لدي الملاك البشري والرضا في عمله داخل المؤسسة والانتماء إليها ويتم ذلك عبر طرح مجموعة أسئلة تختبر مدي التحفيز المنفذ وملاحظة المواقف في العمل والبيانات المستخلصة التى تصف رضا العاملين ودرجة تحفيزهم أي:

- أنهم متطوعون لبذل الجهود الكبيرة.
- يقدمون باستمرار الأفكار والمقترحات.
- يستجيبون دوما بشكل إيجابي للطلبات الجديدة.
- يعملون جيدا وينفذون مهامهم كقادة وليس كرؤساء عمل .
- يجيبون عن كل الأسئلة بصراحة.

6-3-2- مرحلة التقدير والتعويض(Esteem and Reward):

يلجأ قادة المؤسسات إلى التعويض عن الأداء الاستثنائي وذلك بعد تقييم الأداء الطبيعي وتحديد مداه وتمييز HG

الأداء الاستثنائي عنه ومن ثم مكافأته.

يتم تحديد التقدير والتعويض تبعا للموقف والشخص والإمكانات المتوفرة لكن عموما يجب أن يحصل العمل الجيد على التقدير والتعويض الجيد.

يجب إعلام الملاك البشري (العددي) للمؤسسة بالأهداف المحددة وعندما يتم تحقيقها وتجاوز مستواها يقدم التعويض بما يتلاءم مع النتائج المحققة ولا يقتصر التعويض على المكافئة المالية بل يتنوع ليغطي كافة أشكال التحفيز المعنوية التي يرغب الأشخاص بالحصول عليها.

6-3-3- مرحلة التعزيز والتدعيم(Reinforcing and Support):

عندما يعتقد الملاك البشري في المؤسسة بأن إدارته تضع العوائق أمام تطوره وتحقيق ذاته فإنه يشعر بحوافز غير كافية في عمله.

لهذا ينبغي أن يتجه فعل الإدارة نحو تشجيع العاملين لرفع مستوي أدائهم وزيادة فاعليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكياتهم وتطوير مسارهم المهني.

يعتبر تقديم الشكر لقاء العمل المنجز أولي مراحل الدعم ثم يعطي وزنا ويتم تحريره كتابيا وتقدم التهاني عبر الاجتماعات المخصصة لذلك بطريقة لطيفة وترحيبية وتعاونية أكثر من أداء دور المدير الأخر.

يجب إطلاق المبادرة لتغذية روح التحفيز ومنح الثقة وطرح الأفكار وقبولها حتى لو كانت غير كافية.

6-3-4- مرحلة التطوير والتحسين المستمر (Sustainable Development and Improvement):

إذا نجحت المؤسسة في زيادة مستوي التحفيز لدي ملاكها البشري يجب أن تحافظ عليه وتطوره باستمرار وبحيث تصبح ظروف العمل المتغيرة والأنظمة المتنوعة وسير العمليات المتطورة جزء من الأفضليات المستهدفة في المؤسسة.

يجب البحث باستمرار عن طرائق انخراط كافة أعضاء الملاك البشري في مسار العمل وممارسات الإصلاح وطرائق التطوير والتحسين وتصحيح كل ممارسة غير محفزة.

لا تنسوا أن التطوير والتحسين يرفع الروح المعنوية حتى لو كان النظام محفزا من الأصل وتتطلب عمليات التطوير المتواصلة الاستعداد الدائم للإسهام فيها.

عموما تسهل تلك النقاط عمليات التطوير والتحسين كما يلي:

- البحث عن المكان الذي يمكن فيه تجريب أعمال التطوير والتحسين .
- التركيز على الأشخاص الذين لهم تأثير كبير في مشروعات التطوير والتحسين.
- مراقبة الروح المعنوية للملاك البشري في المؤسسة وتشجيعها.
- طلب الحصول على المعلومات اللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
- استبعاد كل التغييرات غير المقبولة في المؤسسة.

ينبغي اتباع خطوات تنفيذية حين تطبيق أعمال التحفيز المعنوي في القطاع الحكومي العربي إذ تتضمن تلك الخطوات ضرورة فهم الخطوط القيادية للتحفيز وإعطاء الأهمية لرفع المعنوية لدي العاملين وممارسة المراحل التنفيذية بشكل منهجي.

الخلاصة :

نستخلص من عرض موضوع التحفيز وأهميته وموقعه في المؤسسات والإدارات أن العمل الإنساني يتطلب نظام تحفيز فعالا يولد دافعيه مستمرة لدي الأشخاص لبذل كل ما بوسعهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسات التى يعملون فيها وبلوغ غاياتها.

وتتعدد أشكال التحفيز التى تمارسها المؤسسات إذ قد تمنح بعضها حوافز مادية كافية وبعضها الأخر حوافز معنوية تخاطب الروح البشرية ومتطلباتها وتمارس المؤسسات المستنيرة الحوافز المادية والمعنوية على السواء.

يرتكز نظام التحفيز الفعال في المؤسسات إلى أسس يحددها الأداء والاتجاهات السلوكية وامتلاك الكفاءات والمهارات الشخصية والمقدرة على الإبداع والابتكار المستمرين.

كما تؤثر قوي متعددة على فاعلية نظام التحفيز في المؤسسات من أهمها أساليب القيادية الإدارية والمستويات الإدارية المتعددة في الهيكل التنظيمي وفرق العمل والأشخاص أنفسهم والبيئة المحيطة بمكوناتها المختلفة.

وبالطبع ينجم عن تطبيق نظام التحفيز نتائج إيجابية عديدة على صعيد الأشخاص العاملين وعلى صعيد المؤسسات ولكي يتحقق تطبيق نظام التحفيز لا بد من اتباع خطوات منهجية تسهل تنفيذه بشكل فعال وإيجابي.

إن واقع المؤسسات العربية وخاصة في القطاع العام الحكومي يتطلب بأولوية بناء نظام تحفيز فعال وتطبيقه بشكل إيجابي ، وبأشكال مختلفة يمزح فيها تقديم الحوافز المادية والمعنوية بآن واحد وذلك لمواجهة المغيرات الحاصلة في البيئات العالمية والوطنية الناجمة عن تيار العولمة وثورة الاتصالات والمعلومات والتفجر المعرفي والتركيز على إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات العالمية.

كلما تم اعتمادا نظام تحفيز فعال وإيجابي تم إيجاد فرص جديدة للنجاح والتميز

قائمـة المراجع

1- ألن، جون :" كيف تنمي قدرتك على تحفيز الاخرين " ترجمة سامي تيسير سلمان، بيت الأفكار الدولية ، الرياض ، السعودية،.1998

2- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) : تقرير التنمية البشرية لعام 2001 (توظيف التقنية لخدمة التنمية البشرية)، الطبعة الأولي، نيويورك، .2001

3- دقامسة / مأمون أحمد سليم: "مستويات إشباع حاجات العاملين في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40، العدد 4، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2001.

4- العتيبي، آدم غازي: " الإحباط الوظيفي لدي العمالة الكويتية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، دارسة ميدانية لتأثير ضغوط العمل والخصائص الشخصية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد 90، جامعة الكويت .1998

5- ألعديلي ، ناصر محمد:" إدارة السلوك التنظيمي" معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1993.

6- ألعديلي، ناصر محمد: " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في السعودية "، مجلة الإدارة العامة ، العدد 46، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، .1983

7- عساف، محمود : " أصول الإدارة " ، جامعة المنصورة ، مصر ، .1976

8- عيسى محمود رفقي:" الدافعية دراسة نقدية مع نموذج مقترح"، دار القلم، الكويت،.1988

9- ماك، مانفريد:" فن إدارة البشر"،: ترجمة محمد مرعي مرعي ، دار الرضا، دمشق،.1999

10- مرعي محمد مرعي: " أسس إدارة الموارد البشرية – النظرية والتطبيق"، دار الرضا، دمشق ، سوريا، .1999

11- مرعي، محمد مرعي :" دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات" ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا، 2000.

12- مرعي، محمد مرعي :" مهارات التميز الإداري في القيادة الإدارية " ، دار حازم، دمشق، سوريا.2002

13- مرعي، محمد مرعي : " مهارات التميز الإداري في التطوير التنظيمي والمؤسسي" ، دار حازم، دمشق، .2002

14- نيلسون ، بوب : "1001 طريقة لتحفيز موظفيك"، مكتبة جرير، الرياض ، السعودية ،.2000

15- هيرست ، بول ، وطومسون غرا هام: ما العولمة ؟ الاقتصاد العالمي وإمكانات التحكم ترجمة فالح عبد الجبار سلسلة عالم المعرفة العدد 273، الكويت، .2001

16- اليامي ، أحمد مداوس: " التقصي عن بعض المتغيرات المتوقع أن تؤثر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء"، دراسة ميدانية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 40 العدد 4 معهد الإدارة العامة الرياض .2001

17- يوسف ، درويش عبد الرحمن : "العلاقة بين دافعيه العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية"، دراسة ميدانية مجلة الإدارة العامة المجلد 39 ، العدد3، معهد الإدارة العامة، الرياض، .1999

18-PERTTL, J - M : 'RESOURCES HUAINES" 5 IEME EDITION, VUIBERT, PARIS, 1999